



**BENDROJI PROCESŲ,
ORIENTUOTŲ Į PASLAUGOS SUTEIKIMĄ VARTOTOJUI,
BRANDOS VERTINIMO
ATASKAITA**

Informacija konfidenciali
Informacija skirta Pasvalio rajono savivaldybės administracijai

Rengė: UAB „Socialinis institutas“

Turinys

I VADAS	2
T YRIMO APIMTIS.....	2
1. PROCESŲ IDENTIFIKAVIMO BRANDA	5
2. PROCESŲ PLANAVIMO BRANDA	5
3. PROCESŲ VYKDYMO BRANDA	7
4. PROCESŲ ANALIZĖS BRANDA	8
5. PROCESŲ TOBULINIMO BRANDA	8
6. BENDRASIS PROCESŲ BRANDOS LYGIS	9
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	10

Įvadas

Pagal „Procesų brandos vertinimo metodiką“ bendrajam tiriamos savivaldybės procesų brandos lygio įvertinimui pirmiausia buvo identifikuotas bazinių procesų rinkinys. Šiame tyrime institucijos teikiama paslauga buvo prilyginta procesui. Atrinktų paslaugų sąrašas sudarė bazinį procesų rinkinį. Bazinis procesų rinkinys, tai fundamentalus procesų rinkinys, orientuotas į paslaugos suteikimą vartotojui. Duomenys apie kiekvieną bazinį procesą (paslaugą) buvo surinkti anketos pagalba. Atliktos analizės rezultatai pateikiami ataskaitose.

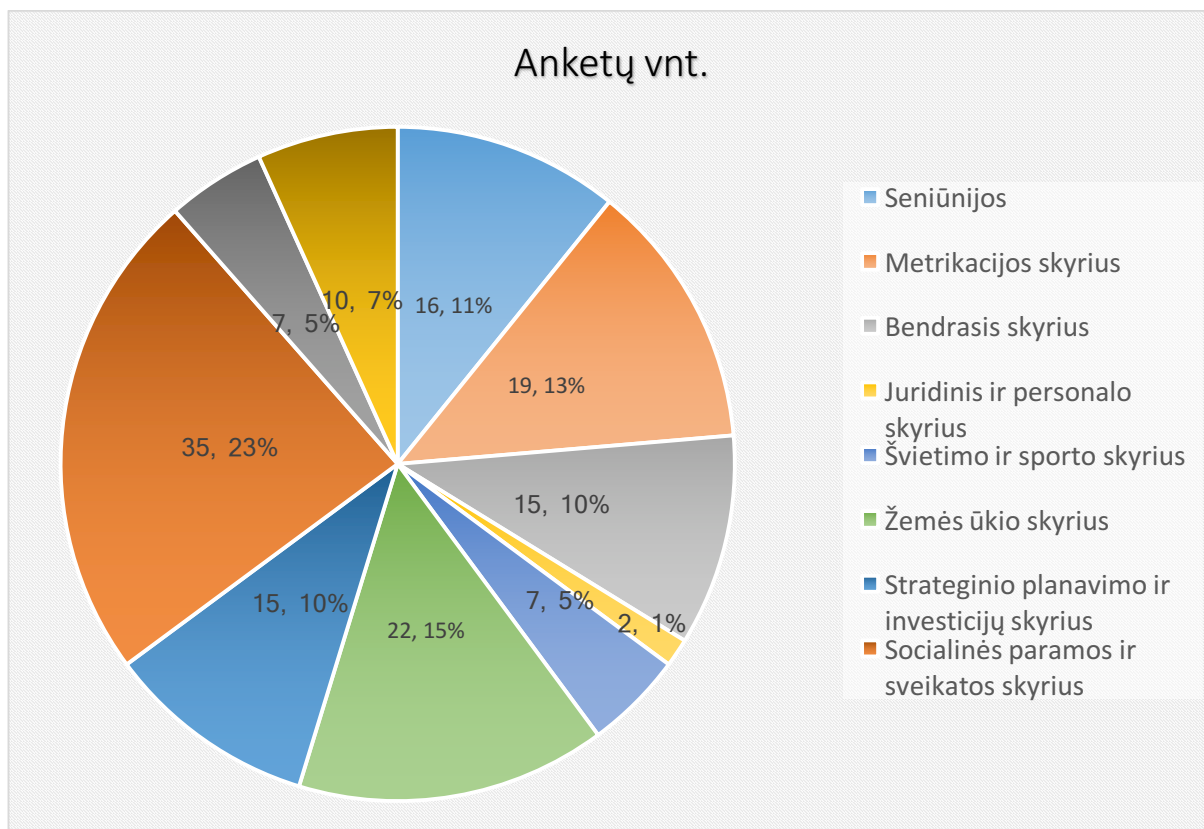
Remiantis atliktos brandos analizės duomenimis, buvo atliktas apibendrinantis procesų brandos vertinimas, pagal procesų valdymo veiklas: identifikavimą, planavimą, vykdymą, analizę ir tobulinimą.

Visos procesų valdymo veiklos: identifikavimas, planavimas, vykdymas, analizė, tobulinimas ir sudaro proceso brandos įvertinimo aspektų visumą, pagal kurią buvo atliktas bendrasis procesų brandos vertinimas.

Tyrimo apimtis

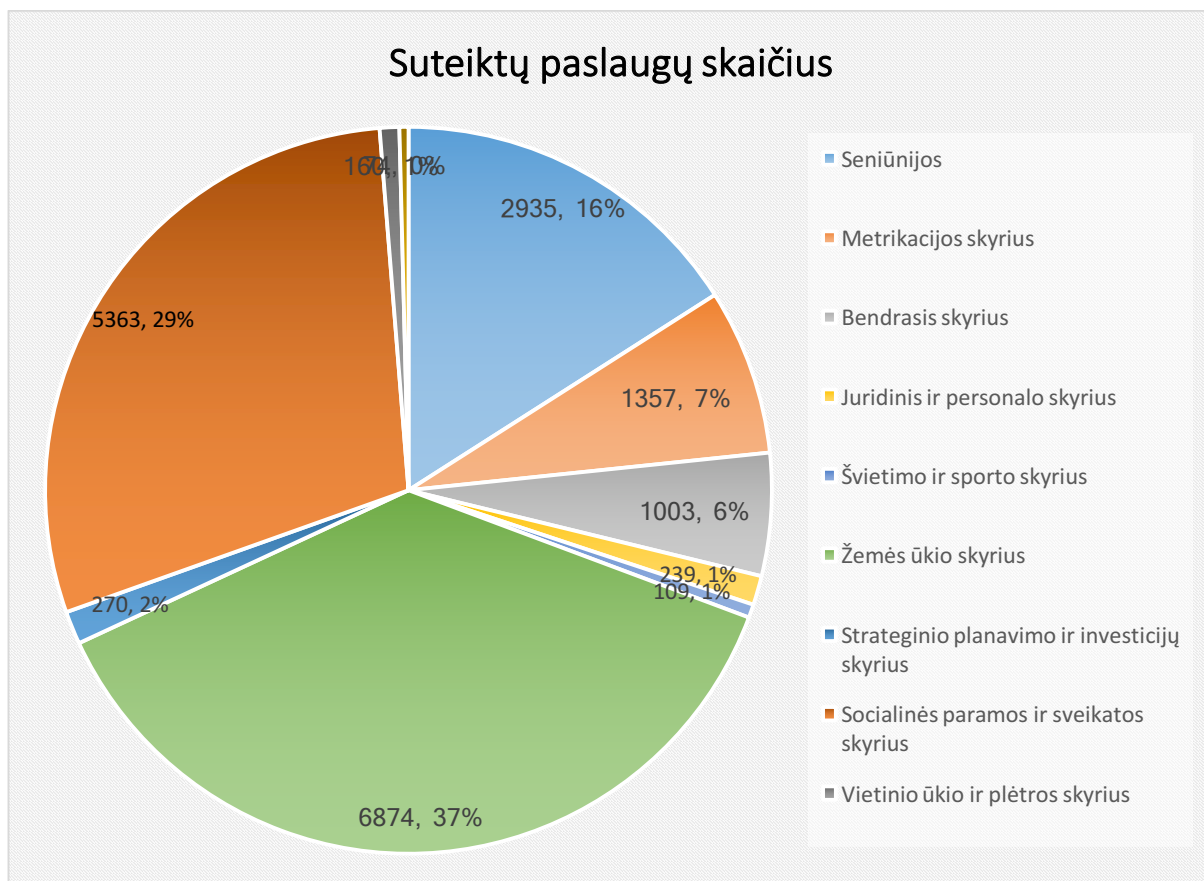
- visos Pasvalio rajono savivaldybės teikiamos administracinės paslaugos. Iš viso per analizuojamą laikotarpį suteiktos 18384 paslaugos.
- kiekybiniai proceso duomenys apėmė 2017 m. I pusmečio laikotarpyje suteiktų paslaugų apimtį. Laikotarpis 2017-01-01 iki 2017-06-30.
- Tyrime dalyvavo 10 Pasvalio rajono savivaldybės skyrių, kurie teikia paslaugas:
 - Seniūnijų suteiktos paslaugos – 2935 (15,96 proc.) – 16 anketų;
 - Metrikacijos skyriaus suteiktos paslaugos – 1357 (7,38 proc.) – 19 anketų;
 - Bendrojo skyriaus suteiktos paslaugos – 1003 (5,45 proc.) – 15 anketų;
 - Juridinio ir personalo skyriaus suteiktos paslaugos – 239 (1,30 proc.) – 2 anketos;
 - Švietimo ir sporto skyriaus suteiktos paslaugos – 109 (0,59 proc.) – 7 anketos; *neįtrauktas mokinių pavežėjimas (180340)*;
 - Žemės ūkio skyriaus suteiktos paslaugos – 6874 (37,39 proc.) – 22 anketos;
 - Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus suteiktos paslaugos – 270 (1,47 proc.) – 15 anketų;
 - Socialinės paramos ir sveikatos skyriaus suteiktos paslaugos – 5363 (29,17 proc.) – 35 anketos (vienoje anketoje 15 aprašymų);
 - Vietinio ūkio ir plėtros skyriaus suteiktos paslaugos - 160 (0,87 proc.) – 7 anketos;
 - Vaiko teisių apsaugos skyriaus suteiktos paslaugos – 74 (0,40 proc.) – 10 anketų.

Viso gautos 148 anketos, kurios užpildytos teisingai ir pripažintos kaip tinkamos tolimesnei analizei.



1 paveikslas. Analizės anketų kiekis (vnt., proc).

Pateiktame analizės anketų kiekio grafinėje išraiškoje pateikiama skyrių pateiktų duomenų skaitinė išraiška. Šie skyrių pateikti duomenys parodo, kiek skirtingų paslaugų skyrius teikia. Daugiausia skirtingų administracinių paslaugų teikia socialinės paramos ir sveikatos skyrius (23 proc.).



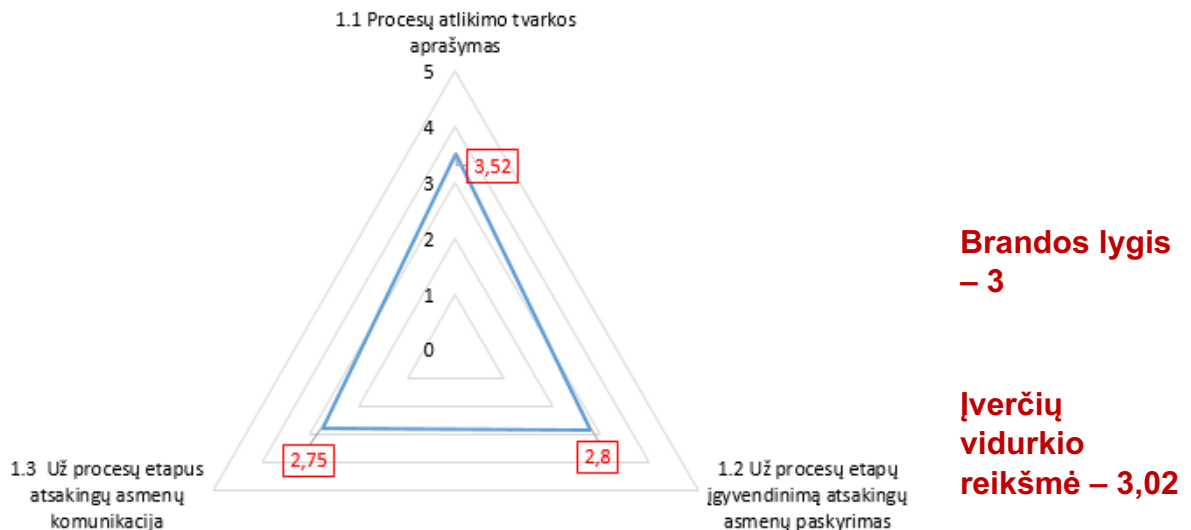
2 paveikslas. Per analizuojamą laikotarpį suteiktų paslaugų skaičius (vnt., proc.).

Pateiktoje grafinėje išraiškoje matome, kad daugiausia per analizuojamą laikotarpį suteikė paslaugų žemės ūkio skyrius (6874 paslaugos, 37 proc.), socialinės paramos ir sveikatos skyrius (5363, 29 proc.).

Įvertinant tolimesnius procesų brandos vertinimo rezultatus, verta atkreipti dėmesį koks brandos lygis pasiektas skyriuose, kurie vykdo daugiausia skirtingų paslaugų, suteikia rajono gyventojams ir įmonėms daugiausia paslaugų. Įvertinus procesų brandos nepankamumą detaliau analizuoti šiuos procesus siekiant jų supaparastinimo, efektyvesnio vyksmo.

1. Procesų identifikavimo branda

Identifikavimo etape procesas yra apibrėžiamas, dokumentuojamas, detalizuojama jo atlikimo tvarka, priskiriamas tam tikrai paslaugų grupei, priskiriamos atsakomybės už proceso įgyvendinimo veiklas, apibrėžiama pareigbių komunikacija.



Apibendrinimas: identifikavimo veiklos įverčių analizė rodo, kad procesai yra tinkamai dokumentuoti, dokumentacija yra aiški, tinkama naudoti, yra aiškus proceso ryšys su kitais procesais, procesas arba jo dalis yra automatizuota (įverčių vidurkio reikšmė – 3,52).

Įverčio rodiklis susijęs su atsakingų asmenų paskyrimu rodo, kad atsakingi asmenys yra paskirti ne visoms procesų valdymo veikloms įgyvendinti (identifikavimui, planavimui, vykdymui ir stebėsenai, analizei bei tobulinimui). Asmenys, vykdytys proceso etapus, ne visada žino kas už ką yra atsakingas, vykdo veiklą pagal priskirtas atsakomybes, siekia atlikti veiklą kokybiškai (įverčių vidurkio reikšmė – 2,8).

Vykdytys veiklas darbuotojai ne visada žino kas už ką yra atsakingas ir komunikacijoje pastebimi trikdžiai, lemiantys ir procesų brandą (įverčių vidurkio reikšmė – 2,75).

Vertinant trūkumus, svarbu pastebėti, kad tirtoje institucijoje nepakankamas dėmesys skiriamas proceso tobulinimo galimybių išvalgoms formuoti, tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti. Pastangos, orientuotos į procesų tobulinimą yra nepakankamos, tam kad susiformuotų sąlygos aukštesnei procesų brandai.

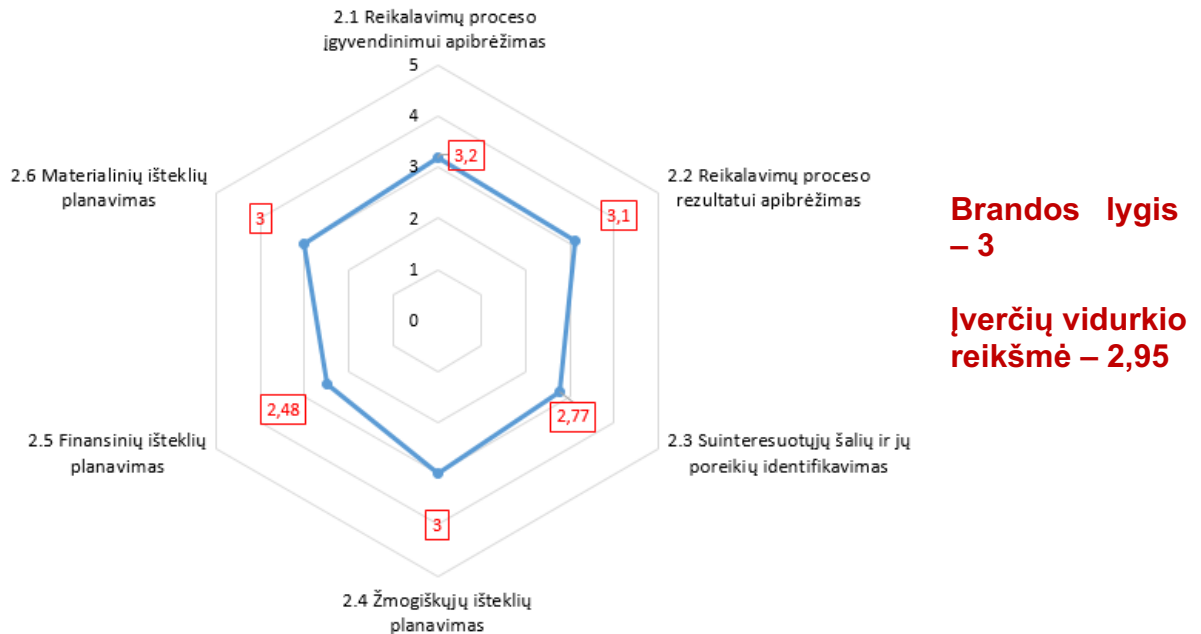
2. Procesų planavimo branda

Procesų planavimo veiklos metu procesui yra nustatomi:

- aiškūs, lengvai pamatuojami ir tiksliai rezultatą apibrėžiantys vertinimo kriterijai.
- visi sėkmingam proceso vykdymui reikalingi išteklių: žmogiškieji, finansiniai materialiniai, informaciniai ir kt.

- visos proceso suinteresuotosios šalys, jų poreikiai ir kur įmanoma, poreikiai susiejami su proceso rezultatais.
- identifikuojami reikalingi procesų vykdymo ir valdymo dalyviai, aprašomos jų funkcijos, atsakomybės ir tarpusavio ryšiai.

Svarbus aspektas yra tas, kad siekiant aukštesnio procesų brandos lygmens yra būtina planuoti ir proceso tobulinimui reikalingus išteklius.

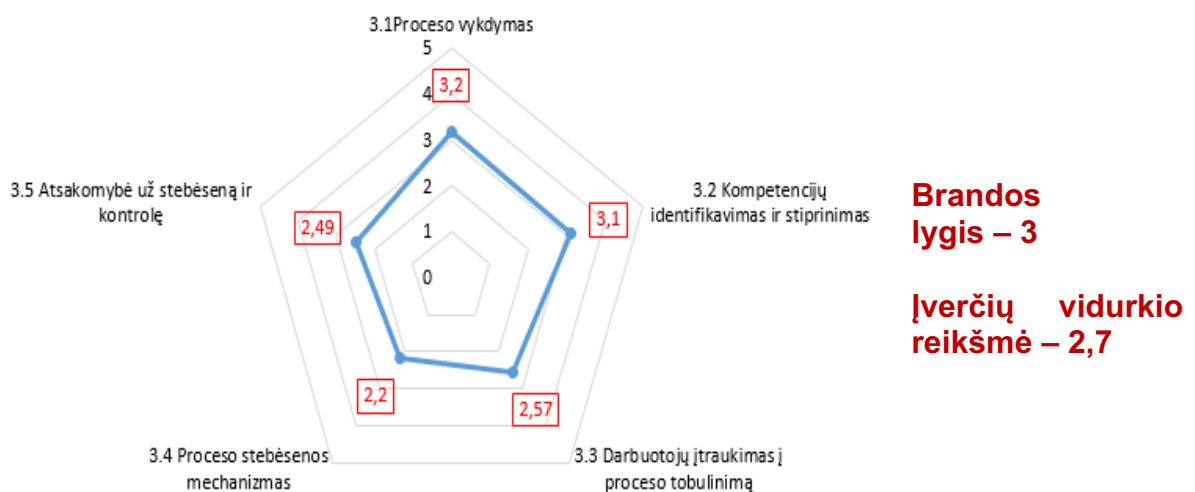


Apibendrinimas: procesų planavimo analizės rezultatai rodo, kad procesų planavimas yra nepakankamai subalansuotas, nors ir pasiekęs 3-ią brandos lygį. Reikalavimai procesams yra apibrėžti gana tiksliai ir aiškiai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,2). Reikalavimai procesų rezultatui taip pat yra apibrėžti tiksliai ir aiškiai, matuojami darbuotojai jais vadovaujasi vykdydami procesus (įverčių vidurkio reikšmė – 3,1). Verta atkreipti dėmesį, kad ne visos suinteresuotosios šalys yra identifikuotos ir ne visų jų poreikiai nustatyti. Šalių poreikiai nepakankamai susieti su procesų rezultatais ir jų vertinimu (įverčių vidurkio reikšmė – 2,77). Žmogiškųjų išteklių poreikis procesams valdyti yra objektyviai įvertintas ir paskirtas, atitinka poreikius (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Materialinių išteklių poreikis procesui valdyti taip pat yra objektyviai įvertintas ir paskirtas pagal turimas galimybes (įverčių vidurkio reikšmė – 3). Analizės duomenys parodė žemesnę finansinių išteklių planavimo proceso brandą (įverčių vidurkio reikšmė – 2,48), o finansinių išteklių poreikis daliai procesų yra vertinimo stadijoje.

Vertinant planavimo trūkumus, trikdančius institucijos veiklai transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį, pastebėtina, kad planuojant procesų įgyvendinimo veiklą per menkas dėmesys yra skiriamas pokyčių, veiklos tobulinimo įgyvendinimo planavimui. Atkreipiamas dėmesys, kad ne visi procesų valdymo veiklos aspektai yra įsitvirtinę 3-ame brandos lygmenyje (pvz., suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių įgyvendinimas bei finansinių išteklių planavimas).

3. Procesų vykdymo branda

Procesų vykdymo metu yra teikiama paslauga ir įgyvendinamas proceso stebėsenos bei kontrolės mechanizmas. Stebėsenos ir kontrolės metu yra objektyviai vertinama, ar procesas ir jo rezultatas atitinka institucijos veiklos tikslus ir suinteresuotųjų šalių poreikius, ar veikla vykdoma taip, kaip aprašyta proceso apraše ir pavaizduota jo loginėje schemoje. Už procesų stebėseną ir kontrolę turi būti paskirti atsakingi asmenys. Aukščiausiam brandos lygmenyje esanti procesų vykdymo veikla turi būti orientuota į veiklos rezultatų, leidžiančių priimti faktais pagrįstus tobulinimo sprendimus, fiksavimą.



Apibendrinimas: procesų vykdymo analizės rezultatai rodo, kad procesų vykdymo veikla yra pasiekusi tą ribą, kada jau galima teigti, kad ji yra pasiekusi 3-ą brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 2,7). Procesai yra vykdomi pagal dokumentuotas procedūras (įverčių vidurkio reikšmė – 3,2), procesus aptarnauja pakankamos kompetencijos darbuotojai (įverčių vidurkio reikšmė – 3,1). Tačiau tolimesni vykdymo veiklos vertinamieji aspektai yra vertinami žemesniais balais. Duomenys parodė, kad darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą nėra pakankamas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,57). Žemesnę vykdymo veiklos brandą lemia stebėsenos aspektų rodikliai, nustatyta, kad procesų stebėsenos mechanizmai dar tik kuriami. Taip pat atkreipiamas dėmesys, kad jie kuriami dar ne visiems procesams (įverčių vidurkio reikšmė – 2,2). Atsakomybės už procesų stebėseną nėra aiškiai nustatytos. Ši atsakomybė priklauso nuo savarankiškos darbuotojų iniciatyvos, kuri gali būti nepakankama ir nesisteminė (įverčių vidurkio reikšmė – 2,49).

Žemas procesų brandos lygmuo vyraujantis procesų stebėsenos veikloje rodo, kad institucija negali surinkti objektyvių duomenų apie procesų vykdymo kokybę, apie procesų rezultatus, apie suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių patenkinimą. Tokios aplinkybės suponuoja, kad nėra sukurtos sąlygos objektyviai, kritinei proceso vykdymo analizei. Ir tai yra reikšmingas trikdys, neleidžiantis užtikrinti aukštesnės institucijos procesų brandos.

4. Procesų analizės branda

Proceso vykdymo ir stebėsenos metu surinkti duomenys turi būti sistemingai analizuojami. Faktais pagrįsta analizė leidžia identifikuoti perteklinius, su kitais procesais besidubliuojančius veiksmus, o taip pat parodo kitus proceso trūkumus. Atliekant kompleksinę visų viešojo administravimo institucijos procesų analizę, sudaroma galimybė matyti bendrą procesų vaizdą ir priimti sisteminius sprendimus institucijos procesams patobulinti. Atliekant procesų analizę, rekomenduojama vadovautis tokia seka: 1) išanalizuoti visus proceso veiksmus; 2) įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą; 3) nustatyti proceso veiksmo pridėtinę vertę galutiniam proceso rezultatui; 4) įvertinti veiksmo atsisakymo pasekmes; 5) įvertinti kelių veiksmų apjungimo galimybes ir pan.



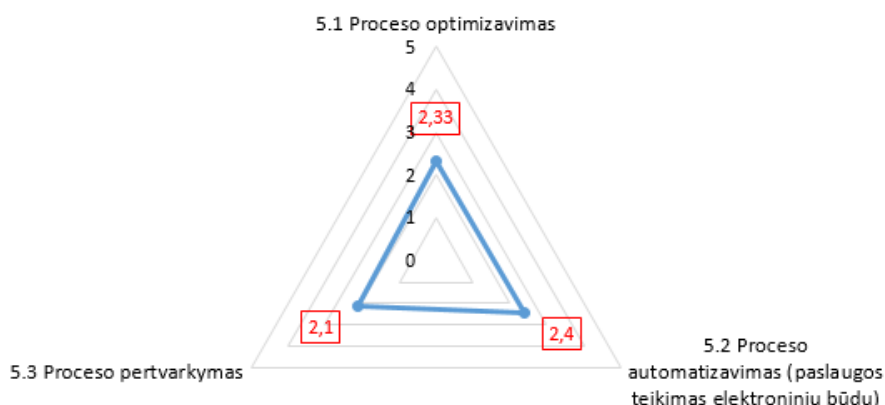
Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,47

Apibendrinimas: analizės procesų branda tiriamoje institucijoje yra pasiekusi 2-ąją brandos lygmenį (įverčių vidurkio reikšmė – 2,47). Toks rezultatas rodo, kad vykdomų procesų analizė institucijoje vertinama kaip fragmentinė. Sisteminga ir pastovi procesų analizės praktika institucijoje dar neįgyvendinta. Svarbu pastebėti ir tai, kad vykdomo metu nesukurtas efektyvus proceso stebėsenos mechanizmas, kuris sugeneruotų reikiamą ir pakankamą duomenų masyvą objektyviai analizės veiklai. Faktinių duomenų nebuvimas ir iš to sekantis analizės fragmentiškumas sukuria netinkamas sąlygas proceso problemų ir trūkumų nustatymui ir nesudaro sąlygų tobulinimo veiklai.

5. Procesų tobulinimo branda

Atlikus proceso analizę ir nustačius proceso trūkumus – būtina numatyti proceso tobulinimo veiksmus. Viešojo administravimo institucija gali pasirinkti jai priimtina procesų tobulinimo būdą ir priemones: įgyvendinti procesų supaprastinimą, proceso automatizavimo sprendimus, proceso pertvarkymo sprendimus.



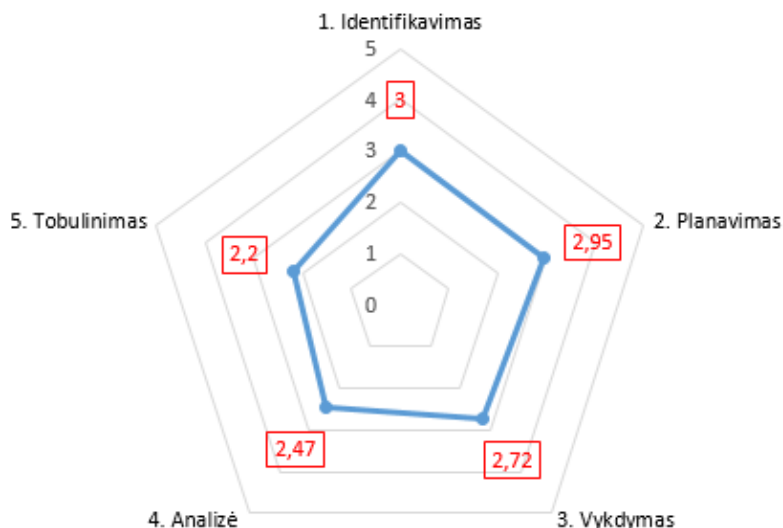
Brandos lygis – 2

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,27

Apibendrinimas: proceso tobulinimo veikla yra esminis veiksnys, lemiantis proceso galimybes transformuotis į aukštesnį brandos lygmenį. Nustatyti faktai (procesų tobulinimo brandos įverčio vidurkis – 2,27) rodo, kad tiriamoje institucijoje procesų tobulinimo veikla nėra sistemingai įgyvendinama. Neidentifikuotos ir nerealizuotos tobulinimo galimybės nulemia sistemingos procesų brandos trūkštius.

6. Bendrasis procesų brandos lygis

Atlikus procesų vykdymo veiklų detalią brandos vertinimo analizę, nustatytas bendrasis procesų brandos lygis.



Brandos lygis – 3

Įverčių vidurkio reikšmė – 2,66

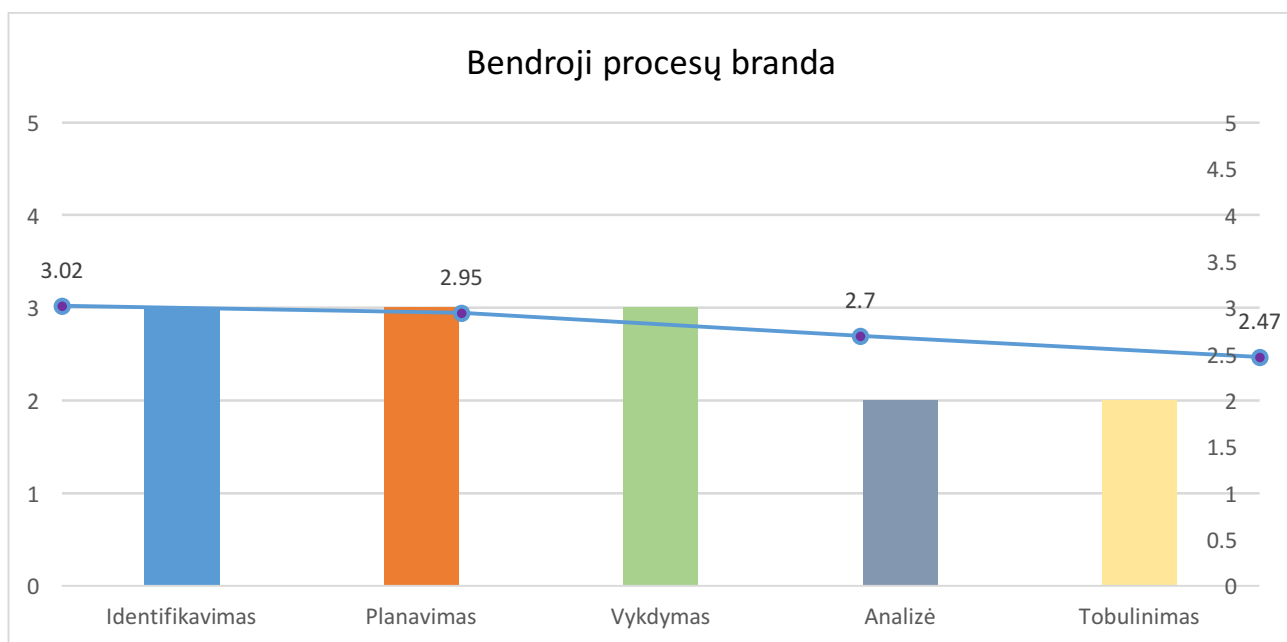
Apibendrinimas: procesų brandos lygio rezultatas (įverčių vidurkio reikšmė – 2,66) atskleidžia, kad tirtos institucijos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. Institucijos procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį. Tai liudija, kad institucijos procesai yra identifikuoti – aprašyti ir vykdomi pagal aprašą. Proceso planavimas subalansuotas ir sklandus, tačiau neapimantis proceso tobulinimo veiksmų planavimo. Vykdomo veikloje skiriamas nepakankamas dėmesys proceso vykdymo stebėsenai. Identifikuotas proceso stebėsenos mechanizmo nebuvimas atskleidžia, kad objektyvūs duomenys apie procesų vykdymą nėra renkami. Tai

patvirtina kiekybinių bei finansinių procesų vykdymo etapo rodiklių stoka. Informacija, susijusi su šiais rodikliais nepakankama tobulinimo kryptims nustatyti. Įvardintos aplinkybės nesukuria reikiamo faktinių duomenų masyvo efektyviai proceso analizei bei tobulinimui ir nesukuria tinkamų sąlygų proceso transformacijai į aukštesnį brandos lygmenį.

Kokybinių procesų rodiklių analizė atskleidžia, kad procesų teikimo kokybė yra pakankamai stabili. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos. Tačiau svarbu pastebėti, kad nėra ieškoma galimybių rinkti duomenis, kurie visapusiškai ir objektyviai leistų įvertinti procesų kokybę, sudarytų sąlygas įžvelgti proceso trūkumus, leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo teikiama paslauga lygį ir įžvelgti galimybes tobulinimui.

Išvados ir rekomendacijos

Tirtos institucijos procesų branda yra perėjimo etape – transformuojasi iš 2-ojo brandos lygmens į 3 – ajį. T.y. institucijos procesai iš fragmentuoto lygmens pereina į dokumentuotą lygmenį.



3 paveikslas. Bendroji procesų branda

Iš 3 paveikslė pateiktos bendrosios procesų brandos grafinės išraiškos matome, kad Pasvalio rajono savivaldybėje procesų veiklos – identifikavimas, planavimas ir vykdymas pereina į trečią lygį, tačiau sekančios veiklos – analizė ir tobulinimas yra tik antrame lygyje. Šie rezultatai parodo, kad nevykdant analizės ir tobulinimo veiklų procesų valdymo veikla neturi pagrindo pasiekti kito lygio. Verta atkreipti dėmesį, kad brandos lygis įvertintas apskaičiuavus įverčių vidurkį. Įvertinus šiuos duomenis matome, kad kiekviename procesų veiklos bloke yra silpnų procesų valdymo veiklų, kurias siekiant tobulinti paslaugų procesus reikia anazliuoti detaliau.

Pirminių procesų valdymo veiklų (identifikavimo ir planavimo) pakankamai kokybiškas įgyvendinimas užtikrina procesų stabilumą ir stabiliai kokybiškų paslaugų teikimą. Esminės kokybės procesų charakteristikos yra stabiliai įgyvendinamos.

Esminiai institucijos procesų brandos trikdžiai yra procesų stebėsenos mechanizmų nebuvimas, atsakomybės už proceso stebėseną nepriskyrimas. Šių elementų fragmentiškumas lemia visapusiškų, objektyvių faktinių duomenų apie proceso vykdymą trūkumą.

Procesų atžvilgiu analizės ir tobulinimo veiklos yra fragmentinės. Sisteminga procesų analizė ir tobulinimo iniciatyvos nėra įgyvendinamos. Tai yra esminis veiksnys, trukdantis institucijos procesų stabiliai ir sistemingai brandai.

Esminės rekomendacijos yra: procesų stebėsenos sprendimų įgyvendinimas, atsakomybės už stebėsenos veiklą priskyrimas, sistemingos ir rezultatyvios analizės vykdymas, procesų tobulinimo galimybių paieška, planavimas ir įgyvendinimas.